EL ARTE DE ADAPTAR PLANES DE NEGOCIOS
PARA INICIATIVAS SOCIALES

"¿Alguna vez ha tenido usted una idea revolucionaria, una idea **que podría crear toda clase de posibilidades para incrementar** **la cobertura, proporcionar un mejor servicio, reducir el sufrimiento, o desarrollar una gerencia innovadora, para luego darse cuenta que** **no puede venderle la idea a los demás?"**

Este es el dilema que enfrentan cientos de ONGs alrededor del mundo, abordado y desarrollado por el Programa de Gerencia y Liderazgo, M&L de Management Sciences for Health.

MSH MANAGEMENT SCIENCES *for* HEALTH
M&L | Management & Leadership Program

Una idea cuyo tiempo ha llegado

En el año 2002, el Programa de Gerencia y Liderazgo de Management Sciences for Health (MSH) en un esfuerzo conjunto con la Red PROCOSI, lanzó un programa innovador para ayudar a las organizaciones no gubernamentales (ONG) a atraer financiamiento de fuentes no tradicionales, presentando planes de negocios convincentes.

"El Arte de Adaptar Planes de Negocios para Iniciativas Sociales," conocido también como el Programa de Planes de Negocios (PPN), se desarrolló y probó primero con PROCOSI, la mayor Red Boliviana de ONGs nacionales e internacionales que trabajan en salud y desarrollo en coordinación con otras instituciones apoyando áreas de pobreza, donde los ingresos familiares son menores de un dólar al día. Los miembros de la Red PROCOSI querían obtener financiamiento nuevo para ideas innovadoras que respondieran directamente a las necesidades de las poblaciones marginadas. Sin embargo, para encontrar donantes nuevos, era necesario que los miembros de PROCOSI convirtieran estas ideas en productos y servicios viables. Ellos utilizaron el PPN para ser guiados en este esfuerzo.

El PPN cubre temas tales como la forma de desarrollar y presentar ideas innovadoras, identificar mercados meta, diseñar estrategias de mercadeo y determinar la mejor dotación de personal para lanzar el producto o servicio nuevo. El PPN ayuda a las ONGs a observar los aspectos financieros de un plan de negocios, proyectando el retorno, tanto social como financiero, sobre la inversión. Las herramientas, técnicas y hojas de trabajo suministradas durante esta experiencia de aprendizaje simplifican las complejidades de los planes de negocios, en tanto que ayudan a los participantes a equilibrar su entusiasmo con las realidades del mercado.

Modelo de aprendizaje mixto

El PPN fue diseñado como un programa de aprendizaje mixto integral, utilizando metodologías tanto presenciales como a distancia a través de medios electrónicos — un enfoque idóneo para organizaciones con personal muy ocupados y con recursos limitados. El PPN comienza con un taller de trabajo a tiempo completo de orientación presencial que dura una semana, después del cual los participantes regresan a sus lugares de trabajo. Luego, ellos utilizan el CD-ROM del PPN para redactar las secciones de sus planes de negocios, en tanto que consultan por correo electrónico con un revisor asignado. El CD-ROM del PPN contiene seis módulos autónomos, y cada módulo constituye en un capítulo completo del plan de negocios e incluye sondeos guiados, tareas y ayudas de aprendizaje. Un equipo compuesto de entre tres y seis personas de cada organización redacta el plan de negocios, solicitando ayuda de otros miembros de su organización, según sea necesario. Los revisores actúan de entrenadores, resolviendo preguntas y preocupaciones y retroalimentan a sus equipos para finalizar cada una de sus secciones.

Al concluir el Programa de Planes de Negocios, los participantes cuentan con un sólido plan de negocios—y con la habilidad para convencer a los inversionistas de su producto o servicio nuevo. Ellos habrán adquirido habilidades para:

- Describir la misión y la posición estratégica de su organización
- Identificar una idea innovadora
- Evaluar un mercado potencial y desarrollar un plan de mercadeo
- Consilidar un equipo de diseño y implementación
- Estimar las necesidades financieras
- Proyectar el retorno social y financiero de la inversión

Localización de los Socios del Programa y sus Clientes

La actual demanda mundial

La demanda del PPN es fuerte y sigue creciendo. La primera versión fue desarrollado en español, y ahora está disponible ahora en inglés y, dentro de poco, estará disponible en francés.

MSH ha estado capacitando a Socios del Programa de Planes de Negocios en el mantenimiento y el suministro del PPN. Los Socios del Programa promueven y ofertan el PPN a las organizaciones que abordan desafíos de salud pública y desarrollo en sus regiones. Son también responsables de adaptar el Programa a las necesidades locales. Hacerse Socio del Programa es una forma de ampliar las oportunidades y abrir flujos de ingresos potenciales a través del financiamiento de donantes e inversionistas, las ventas de productos y servicios nuevos y matrículas cobradas a los participantes del PPN. En el futuro, el papel principal de MSH será ayudar a los Socios del Programa a compartir sus experiencias y suministrar materiales, ayudas de aprendizaje y pistas de mercado actualizados.

PROCOSI es Socio del Programa para la América Latina. GSMF International (Fundación de Mercadeo Social de Ghana), un importante proveedor sin fines de lucro de anticonceptivos y otros productos de la salud, se ha convertido en Socio del Programa en Africa. Ahora, MSH trabaja para identificar Socios del Programa idóneos en Asia.

EL ARTE DE ADAPTAR PLANES DE NEGOCIOS
MODULO V: Los Requerimientos Financieros
Componente I: La Situación Financiera de la Organización
TAREA
Introducción
Objetivos de Aprendizaje
Producto
Componente I
La Situación Financiera de la
Ayuda de Aprendizaje: Indicadores de Gestión Financiera
EL ARTE DE ADAPTAR PLANES DE NEGOCIOS
MODULO 6: Las Proyecciones de Retorno Social
Introducción
Introducción
Objetivos de Aprendizaje
Producto
Componente I
Componente II
Componente III
¡Felicitaciones!
Lea lo siguiente antes de avanzar hacia el Módulo VI, Objetivos de Aprendizaje.
Al llegar a este punto en el Programa de Planes de Negocios, usted ha investigado y ha presentado su organización para atraer a donantes o inversores e incorporarlos al resto de su plan de negocios. Ha escrito su idea totalmente revolucionaria, ha seleccionado un producto o servicio singular que su organización deberá introducir para mejorar la salud y el bienestar de su población meta, ha probado su producto o servicio en el mercado, ha formado un equipo para implementar su plan de negocios, ha demostrado la salud financiera de su organización y ha preparado un presupuesto para cubrir los costos detallados en su plan de negocios.
Propósito: En este módulo, demostrará a los donantes e inversores potenciales que su idea mejorará considerablemente las vidas de su población meta.
Proceso: Durante este módulo aprenderá a proyectar el retorno social de la inversión de su donante en el lanzamiento del nuevo producto o servicio: aprenderá a predecir las mejoras medibles en el estado de salud, en el acceso a los servicios y en la calidad de atención que resultarán cuando la población meta utilice su nuevo producto o servicio. Aprenderá a utilizar algunos indicadores de desempeño y a desarrollar un plan para recolectar datos que mostrarán cambios en los
SIGUIENTE
Ayuda de Aprendizaje: Un Caso Generoso para el Retorno Social
Resumen del Programa | Recursos | Utilización del CD-ROM
Términos y Definiciones
MSH MANAGEMENT SCIENCES for HEALTH
M4L | Management & Leadership Program

Después de que los Socios del Programa han completado exitosamente el PPN y recibido una extensa capacitación para formar facilitadores, a cada uno se le suministra:

- El CD-ROM del PPN
- El CD-ROM con el juego de herramientas del PPN (incluye una guía de facilitador, una guía de tecnología de información, herramientas de evaluación y otros recursos)
- El CD-ROM con materiales de mercadeo
- Una carpeta modelo para el participante
- Herramientas de evaluación y carpetas de guía de tecnología de información

Nuevo modo de pensar, nuevas opciones de financiamiento

EL PPN permite a las organizaciones evaluar sistemáticamente tanto sus líneas de productos y servicios, así como también sus sistemas y prácticas de gerencia. Igualmente el programa permite a las organizaciones pensar más creativa y realisticamente acerca de formas de satisfacer las necesidades de los clientes. En el pasado muchas de las ideas llevadas a cabo por las ONGs, respondieron a los donantes y partes externas que suministraron el financiamiento. El Programa de Planes de Negocios alienta a las organizaciones a concebir ideas innovadoras basadas en investigación de mercado y las necesidades de los clientes, en lugar de adaptar ideas que respondan a las prioridades de los donantes.

La primera generación de planes de negocios redactados por ONGs miembros de PROCOSI buscaban productos y servicios nuevos que fuesen verdaderamente impulsados por la demanda:

- Una organización de planificación familiar que presta servicio a 1.500 clientes en áreas rurales remotas redactó un plan de negocios con el que se procuraba financiamiento a fin de introducir nuevos servicios reproductivos, específicamente para los hombres.
- Una organización de educación rural dedicada a mejorar los programas de estudios en los colegios públicos, desarrolló un plan de negocios para diseñar un programa modular, basado en los planes de estudio escolar, para abordar la desnutrición y otros problemas de salud en áreas de bajos ingresos de La Paz, Bolivia.
- Una organización que presta servicios de promoción de la salud en áreas rurales propuso un manual que suministraba referencias cruzadas de protocolos de tratamiento occidentales y tradicionales, para orientar a los médicos rurales en el suministro de una atención de la salud culturalmente adecuada.

Todos los inversionistas quieren recibir un retorno sobre su inversión y un plan de negocios bien ideado puede abrir la puerta a fundaciones, programas de donaciones corporativas, filántropos y agencias que procuran lograr objetivos, tanto sociales como de negocios, a través de sus inversiones.

Para mayor información:

Management Sciences for Health
784 Memorial Drive
Cambridge MA 02139, USA
617.250.9500
http://www.msh.org/mandl

Judy Seltzer, jseltzer@msh.org
Fiona Nauseda, fnauseda@msh.org

Requerimientos del Programa

ORGANIZACIONALES

El PPN es apto para organizaciones públicas, organizaciones privadas sin fines de lucro, y organizaciones del sector comercial que ofrecen servicios directos, distribución de productos o programas de desarrollo de capacidades. También es apto para entidades que compiten por recursos, tales como programas de salud pública y comisiones nacionales de SIDA que trabajan en planificación familiar/salud reproductiva y VIH/SIDA.

TÉCNICOS

- Acceso confiable a una computadora conectada al Internet
- Velocidad de módem mínima de 28,8 Kb/s
- Unidad de CD-ROM
- Excel 2000, Word 2000, Acrobat Reader 4 o superior
- Internet Explorer 5 o superior
- Windows Media Player, tarjeta de sonido y bocinas

TIEMPO

Las organizaciones deben garantizar la participación de su equipo, primeramente durante una semana a tiempo completo, y luego por lo menos cinco horas durante a la semana de trabajo para que el equipo se reuna y complete las tareas del Programa durante 16 semanas.

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE

PROCOSI

GSMF INTERNATIONAL

Fotografía: Melissa May, 2003. Cortesía de Photoshare, un servicio del "INFO Project en www.photoshare.org." Título: Dos mujeres negocian en un mercado en Ghana.